



## **XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

### **A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade**

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

**ISBN: 978-85-68618-00-4**

### **COORDENADOR DE CURSO EMPREENDEDOR NAS IES PRIVADAS**

**Mariana Augusta de Araujo Silva**

UFRN

[marianaaugusta@live.com](mailto:marianaaugusta@live.com)

**Marciano Furukava**

UFRN

[furuka2010@yahoo.com.br](mailto:furuka2010@yahoo.com.br)

**Fernanda Cristina Barbosa Pereira**

**Queiroz**

UFRN

[fernandacbpereira@gmail.com](mailto:fernandacbpereira@gmail.com)

**Eduardo Lopes Marques**

PUC/PR

[eddumarques@hotmail.com](mailto:eddumarques@hotmail.com)

**Jamerson Viegas Queiroz**

UFRN

[viegasqueiroz@gmail.com](mailto:viegasqueiroz@gmail.com)

**Maria do Carmo Duarte Freitas**

UFPR

[carmemk2@gmail.com](mailto:carmemk2@gmail.com)

#### **Resumo**

A dinâmica da Educação Superior sofre interferências políticas, econômicas e financeiras, acompanhada por uma avaliação constante do Ministério da Educação. Diante desta realidade, o artigo tem como objetivo identificar o perfil dos coordenadores de cursos das quatro unidades do Grupo Estácio/Natal, além de fatores que podem melhorar a relação destes profissionais com seus diretores, docentes e alunos. A pesquisa realizada neste artigo pode ser classificada como tendo uma abordagem quantitativa, com objetivos exploratório- descritivos. O processo de levantamento de dados deu-se através de uma entrevista pessoal, cujo instrumento tinha como foco identificar o perfil do coordenador, o perfil do empreendedor, as dimensões da atividade do coordenador e, ainda, as dificuldades e possibilidades que impactam no desenvolvimento do empreendedorismo na gestão dos cursos. Para a análise dos dados coletados optou-se pela estatística descritiva. Como resultado do estudo espera-se auxiliar as IES pesquisadas no sentido de superar desafios através da promoção de uma gestão estratégica e de inovação dos cursos com foco na implantação de uma nova visão do coordenador de curso, como profissional que saiba equilibrar as habilidades de gestão e pedagógicas, inovando com competências empreendedoras.

**Palavras-chaves:** Educação Superior. Coordenador de Curso. Empreendedor.

## **1.INTRODUÇÃO**

O processo de transformação das últimas décadas tem levado à adoção de novos padrões competitivos bem como de estratégias mais eficientes por parte das organizações quando o que está em foco é a sua permanência no mercado. Não obstante a esta realidade, verifica-se a necessidade de novas estratégias também nas Instituições de Ensino, cujo mercado competitivo apresenta-se em franca expansão.

Competição e qualidade combinadas modificam a posição estratégica do coordenador de curso. A “unidade de negócio” sob a gestão do coordenador, passa a exigir um perfil diferenciado desse profissional capaz de atuar num ambiente de transformação das formas de ensino e aprendizagem, apresentando competências e habilidades para uma gestão criativa e inovadora dos cursos superiores e suas respectivas IES.

Para Colombo e Cardim (2010), em função da obrigatoriedade de atender a modelos impostos pelo Ministério da Educação (MEC), a maioria das IES privadas acomodou-se a estruturas simplificadas fazendo do coordenador de curso a figura central, responsável e ao mesmo tempo cobrada pelo sucesso do curso, e por consequência, da instituição. Diante deste fato surge a problemática da pesquisa, que é a identificação do perfil dos coordenadores de curso bem como fatores que podem melhorar a relação deste profissional, dentro das Quatro Unidades do Grupo Estácio/Natal- RN, com seus alunos, docentes, Diretores.

Com este estudo objetiva-se estimular o desenvolvimento do coordenador de curso através da exposição de elementos de sua atividade bem como da apresentação de características inovadoras que devem despontar em seu perfil.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com foco nos conceitos e panoramas pelos quais se apresentam a educação superior, o coordenador de curso e o perfil empreendedor. A abordagem da pesquisa é quantitativa e quanto aos objetivos a pesquisa é exploratória descritiva, por proporcionar maior compreensão do fenômeno investigado, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos na questão estudada. Com levantamento de dados através de entrevista pessoal, já que esse método permite o estudo de quesitos baseados no campo organizacional e gerencial.

O artigo tem início com a Introdução, seguido da Fundamentação Teórica (Capítulo 2), onde apresenta um breve Panorama da Educação Superior. Posteriormente é analisado o coordenador de curso, em sua extensão, como objeto principal deste estudo, finalizando com a abordagem ao empreendedorismo. No capítulo 3 está descrito o procedimento metodológico do planejamento da pesquisa englobando a execução, coleta, análise dos dados e informações para embasamento das conclusões e recomendações. O capítulo 4 é abordada a análise dos dados e no Capítulo 5, as principais conclusões e recomendações. Por fim, todas as referências bibliográficas que contribuíram com o embasamento teórico desta pesquisa.

Espera-se, que este trabalho venha ajudar a mobilizar estudiosos e gestores educacionais no sentido de repensarem a reestruturação do ensino superior sob o prisma da qualidade agregando cultura, ciência e arte aos planejamentos institucionais aliados a capacidade de sustentabilidade das IES.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1. Ensino Superior**

A educação superior contemporânea está inserida no contexto de uma reestruturação econômica e uma forte tendência de internacionalização do capital. A expansão da rede de ensino se massificou sob forma de não mais ser a responsável pela formação superior dos alunos, e sim, espaço de mudança para a formação continuada, como comentam Libâneo, Oliveira e Toshi (2012). Paralelo a este fenômeno, a qualidade está diretamente relacionada ao atendimento das necessidades sociais e culturais da população fazendo com que a proposta pedagógica socialize a cultura, a ciência e a arte como direitos universais.

O Ensino Superior enfrenta desafios de ordem social e econômica representados pela crescente elevação da escolaridade das pessoas, a busca pela empregabilidade e competitividade surgidos a partir do modelo capitalista. Emerge a necessidade de formação permanente e continuada, visto que a era da tecnologia e da informação, torna o conhecimento obsoleto em curto espaço de tempo. Educar neste modelo eleva o status social que a formação profissional e intelectual desempenha na vida acadêmica do estudante, onde é percebida a relação direta entre: educação, ascensão social e redução da pobreza.

Com base no relatório da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) realizado na Conferência Mundial sobre Ensino Superior, torna público que a responsabilidade social da Educação Superior diante da complexidade dos desafios mundiais atuais e futuros, é de avançar o conhecimento multifacetado sobre várias questões, que envolvem dimensões culturais, científicas, econômicas e sociais; bem como habilidade de responder a tais questões.

Conforme Porto e Régner (2003), estudos e pesquisas realizados têm indicado, em termos mundiais, um amplo conjunto de tendências e forças de transformações em andamento, com destaque para mudanças: nas características do setor de educação superior, na estrutura do setor de educação superior, nas relações da universidade com a sociedade, na natureza da prestação dos serviços acadêmicos e no modo de execução das atividades acadêmicas.

A política pública brasileira para o ensino superior se faz presente na universalização do acesso a educação. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB, Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro 1996), aprovada após a Reforma de 1968, representou um marco no processo de reformulação no sistema de educação superior brasileiro.

Para o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), os principais resultados desse processo se traduzem no crescimento do sistema e das Instituições privadas e estagnação do crescimento das universidades. Se comparado a evolução em número de faculdades e centros universitários; crescimento do número de instituições e cursos nas regiões Norte e Nordeste; diversificação dos tipos e modalidades dos cursos; diferença na relação entre quantidade de vagas oferecidas e candidatos inscritos; políticas de inclusão visando o aumento da taxa de escolarização e qualificação docente é acompanhado, por meio desses indicadores, o crescimento do setor.

Porém, o cenário atual da educação superior no Brasil traz para as IES desafios que abrangem uma visão maior do que a evolução da melhoria interna institucional. Conforme Colombo & Cardim (2010) o efeito do baixo desempenho do conjunto da educação nos níveis anteriores à universidade gera, conseqüentemente, índice menor de concluintes do ensino médio, pouca disputa de vagas e os alunos que são aprovados no vestibular estão despreparados para um curso superior. Apreender a visão "macro" corrobora para um planejamento interno adequado para atingir a essa demanda.

Conforme PNE (2011-2020) uma das metas e estratégias para expansão do ensino superior é atuar com garantia de padrão de qualidade em todas as instituições de ensino, por meio do domínio de saberes, habilidades e atitudes necessários ao desenvolvimento do cidadão, bem como a oferta dos insumos próprios a cada nível, etapa e modalidade do ensino.

Tachizawa e Andrade (1999) enfatizam que a “configuração organizacional é uma peça fundamental para a obtenção de um melhor desempenho no processo de gestão de uma instituição de ensino”.

Estudo divulgado por Porto e Régner (2003), resumido na Tabela 1, apresentou os seguintes cenários para a educação superior nos próximos vinte anos.

**TABELA 1 Cenários para a educação superior – 2003/2025**

<b>TENDENCIA</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>
1. Mudança nas características do Ensino Superior, por meio da Introdução de novos elementos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quebra do monopólio geográfico</li> <li>- Mudança do modelo organizacional: o sistema federado de faculdades e universidades dá lugar a uma indústria do conhecimento, operando em mercado global e não regulamentado</li> <li>- universidades amplas, fortes e verticalmente integradas</li> <li>- dão lugar a instituições mais especializadas, centradas no aluno, e não no professor</li> </ul>
2. Mudança na estrutura do Setor de Educação Superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universidades corporativas</li> <li>- Empresas instrucionais que prestam serviços às universidades</li> <li>- Entidades de intermediação que fazem a ligação dos provedores com o aluno, para financiamento, certificação do conhecimento adquirido, busca de emprego, etc.</li> <li>- Organizações não tradicionais ingressando no mercado de educação superior: empresas de telecomunicações, informação, entretenimento, ONG e terceiro setor.</li> </ul>
3. Mudança nas relações da universidade com a sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Universidade desempenha novos papéis na sociedade: (saúde, assistência social, desenvolvimento econômico, entretenimento, etc.</li> <li>- A Universidade ficará mais visível, vulnerável e sujeita a controles externos.</li> </ul>
4. Mudança na natureza da prestação de serviços acadêmicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educação continuada</li> <li>- Aprendizagem assíncrona</li> <li>- Diversificação dos serviços em função da diferenciação dos públicos, necessidades e objetivos (customização)</li> </ul>
5. Mudança no modo de execução das atividades acadêmicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de produção com características da indústria de entretenimento: menos artesanal, mais massiva</li> <li>- Novas tecnologias retiram o professor da sala de aula para assumir funções de gerador e gestor de novos experimentos de aprendizagem, como consultor e orientador do aluno</li> <li>- Convergência digital cria uma nova “biblioteca”: muda a preservação, divulgação e acessibilidade do conhecimento</li> <li>- Novos modelos de extensão universitária exigirão aplicação mais imediata de um alto volume de conhecimento</li> </ul>

FONTE: Adaptado de Porto e Régner (2003).

No mercado de crescente evolução, profissionalizar a gestão educacional passa a ser essencial, pois, com a diversificação na oferta do ensino, atuar com uma gestão baseada nos modelos antigos, além de se tornar insuficiente para atender às novas exigências da legislação; não traz vantagem competitiva as IES, que por sua vez não permaneceram vivas no mercado globalizado.

## 2.2. O Empreendedor e o Coordenador de Curso

No mundo dos negócios, onde os cenários mudam rapidamente, com isto o perfil empreendedor ganha destaque por desenvolver a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças, através de atitudes proativas que dão sustentabilidade de previsão de cenários futuros. Fillion (1991) acrescenta a criatividade, como forma de manter um alto nível de consciência do ambiente em que se vive usando-a para detectar oportunidades de negócios.

As habilidades do empreendedor, conforme Dornelas (2012) compreendem três aspectos, nas áreas: técnicas (onde identifica-se quesitos como saber escrever, saber ouvir, captar informações, organizado, trabalhar em equipe, liderar, *know-how* técnico na sua área e bom orador); habilidades pessoais (como capacidade de assumir riscos, disciplinado, inovador, líder visionário, persistente, ser orientado a mudanças) e, por fim, , habilidades gerenciais (onde incluem as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa), conforme constam na Tabela 2 abaixo.

**TABELA 2 Características dos empreendedores de sucesso**

Visionários	Visão de como será o futuro para o seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Sabem tomar decisões corretas, na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade.
Fazem a diferença	Transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (Kao, 1989; Kets de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Exploram ao máximo as oportunidades	Para os empreendedores as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, e transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação. Sabem que as chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
Determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações em total comprometimento, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”.
Dedicados	São incansáveis e loucos pelo trabalho.
Otimistas e apaixonados	Amam o trabalho. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
Independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem criar algo novo e determinar os próprios passos.
Ficam ricos	Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios
Líderes e formadores de equipes	Têm senso de liderança incomum. São respeitados e adorados pelos seus funcionários.

Possuem Network	Sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa.
Organizados	Sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional.
Planejam	Planejam cada passo de seu negócio
Conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio do negócio, maior será o êxito.
Assumem riscos	Sabe assumir riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso.
Criam valor para a sociedade	Utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando a criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

FONTE: Adaptado (DORNELAS, p. 24, 2012)

Dornelas (2012) considera que o momento atual, nada mais é do que a representação da era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. Para Penã (2012) a inovação é uma força que vem do empreendedorismo e de sua aplicação.

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB, Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro 1996), aprovada após a Reforma de 1968, atribuiu a coordenação de cursos a responsabilidade pela direção e qualidade dos cursos superiores. Cita Colombo

A coordenadoria de curso passou a ser, assim, uma exigência do MEC na estrutura organizacional de todos os tipos de IES. Ao coordenador de curso cabe gerenciar essa unidade em todos os aspectos acadêmicos e administrativos, cabendo-lhe principalmente, segundo exigências do MEC, a direção de dois órgãos colegiados, também obrigatórios em cada curso: o colegiado do curso e o núcleo docente estruturante (NDE). (COLOMBO, 2010, p.29).

Para o MEC, as funções dos Coordenadores devem incluir: o compromisso com a gestão acadêmica através das práticas pedagógicas, PPC, melhoria contínua do curso; formação e experiência desenvolvendo competências na gestão acadêmica, com titulação coerente com a atuação; formação acadêmica e profissional, com competência acadêmica e pedagógica, bem como experiência fora da academia; dedicação à administração acadêmica que atenda a quantidade de alunos, professores e compromissos institucionais; articulação e implantação das políticas de gestão institucional, através dos objetivos e metas do PPC, PDI e PPI e participação dos órgãos do NDE e colegiado.

Como comentam Malheiros *et al.* (2013), o coordenador ainda é um ponta-de-lança, sempre em contato direto com alunos e professores, precisando ser munido de informações que possam apoiar o seu dia-a-dia. Muitos dos processos internos, como protocolos ou movimentação financeira são completamente executados por setores específicos e que contam com ferramentas especializadas. Ao coordenador, porém

percebe-se que falta uma ferramenta especializada e de um nível mais alto, conceitualmente um Sistema de Apoio à Decisão (SAD), que use a base pré-existente de dados operacionais para instrumentar o coordenador de curso a ter ações proativas, permitindo que seu tempo seja melhor utilizado.

Tão essencial quanto adotar políticas de gestão administrativa, o novo modelo de ensino requer uma visão gerencial, pedagógica e empreendedora, como forma de promoção dos Projetos Pedagógicos dos cursos, consequentemente, melhoria qualitativa dos cursos.

Torna-se fundamental que o coordenador entenda as reais necessidades dos seus alunos e seja articulador no provimento de mudanças, proporcionando o alinhamento entre o ensino e os interesses profissionais mais prementes dos alunos. Neste novo cenário, reorganizar a plataforma de ensino se torna um desafio para a educação do futuro.

É necessário que o coordenador entenda as diretrizes que perfazem a gestão do curso através de uma visão sistêmica, elencando e harmonizando entre si os componentes provedores dos melhores resultados.

Ao complementar o comportamento empreendedor Ronit (2012) cita como importante, a capacidade de liderança transformacional onde significa que as capacidades emocionais têm implicações sobre a sua capacidade de gerir as emoções dos seus seguidores. Sugere-se que quando os empreendedores são capazes de compartilhar emoções com os seus seguidores, eles emocionalmente transferem seus afetos e paixão aos seus seguidores. Tal transferência contribui para o apego emocional de seus seguidores de uma forma que aumenta a sua propriedade psicológica, identificação e compromisso, tanto a nível individual como a nível empresarial.

O Coordenador deve ser um líder reconhecido na área de conhecimento do Curso. (...) à medida que se transforme em referência na área profissional do Curso que dirige. (...)Um Coordenador de Curso, quando sistematicamente homenageado pelos concluintes do curso, com certeza terá respondido positivamente à sua função e se esse reconhecimento ultrapassar os limites da IES, melhor ainda (ABMES, 2011, p. 19).

Para Bessant & Tidd (2009) a inovação e o empreendedorismo caminham juntos e sua prática bem-sucedida exige três diferentes perspectivas: pessoal, social e contextual; a saber:

Atributos pessoais ou individuais incluem estilo criativo e habilidade de identificar, avaliar e desenvolver novas ideias e conceitos. Fatores sociais ou coletivos envolvem a contribuição de equipes, grupos e processos necessários à transformação de ideias e conceitos em novos produtos, serviços ou negócios. Fatores contextuais consistem em ambiente e recursos necessários para viabilizar a criação e o crescimento da inovação e do empreendedorismo (BESSANT & TIDD, 2009, p. 93).

Os coordenadores têm como desafio voltar suas pesquisas para necessidades práticas e locais unindo as duas esferas em prol do desenvolvimento dos alunos enquanto cidadãos.

Estudar o empreendedorismo se justifica pela necessidade em despertar nos coordenadores a visão global de gestão e inovação do negócio e a autonomia individual, fazendo com que saiam da postura de gestores de curso e adotem comportamentos empreendedores a fim de maximizar as formas de trabalho e alcance de resultados no que se refere a gestão do curso e formação de egressos habilitados ao mercado de trabalho. Acrescentando ainda a necessidade de implantação rotineira da influência empreendedora dentro das organizações, conforme Oliveira:

Isto requer dos profissionais, em todas as instituições, que façam da inovação e do empreendedorismo uma atividade normal que funcione como parte integrante do seu dia a dia, sendo uma prática em seu próprio trabalho e no de suas empresas. (OLIVEIRA, 2010, p. 115).

Neste sentido, o Coordenador de curso deve ser entendido como empreendedor quando eleva seu curso diante das complexidades do mercado.

### **3.METODOLOGIA**

Para obtenção dos objetivos propostos, foram analisadas quatro IES da cidade de Natal (Rio Grande do Norte), pertencentes ao Grupo Estácio de Ensino Privado: Estácio Ponta Negra, Estácio Romualdo, Estácio Alexandrino e Estácio Zona Norte. O universo da pesquisa compreendeu o estudo dos coordenadores de curso das IES privadas pertencentes ao grupo anteriormente citado.

Sua natureza é caracterizada como uma pesquisa aplicada, por tratar de uma análise do perfil do coordenador, seguindo os critérios do estudo exploratório descritivo de natureza quantitativa, por ser constituída de perguntas fechadas e por induzir o pensamento do entrevistado a responder livremente sobre o assunto. Exploratório por proporcionar maior compreensão do fenômeno investigado. No que tange ao estudo descritivo, segundo Acevo e Nohara (2004), propõe descrever o fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos na questão estudada.

A escolha do método e levantamento da pesquisa foi através de entrevista pessoal com questionário estruturado. Segundo PINSONNEAULT e KRAEMER (1993) se justifica através dos quesitos baseados no campo de estudos organizacionais e gerenciais.

O instrumento da pesquisa foi composto de 13 questões fechadas para identificação do perfil do coordenador, 17 questões com escala de Likert de 5 pontos para identificação do perfil empreendedor, 42 questões com escala de Likert de 5 pontos que mediu as dimensões da atividade do coordenador, 4 questões abertas e opcionais, que mediram as dificuldades e possibilidades que impactam no desenvolvimento do empreendedorismo na gestão dos cursos. Foi desenvolvida uma coleta direta de dados primários, através de uma entrevista com questionário estruturado, não-disfarçado com perguntas fechadas, dicotômicas e encadeadas com uma linguagem adequada ao público pesquisado.

O período de realização de coleta de dados foi de 28 a 31 de outubro de 2013.



Os dados coletados foram tratados sob a forma quantitativa, onde houve apresentação das opiniões e informações através de análises propostas com recursos e técnicas estatísticas e em percentuais.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Com objetivo de conhecer o perfil dos entrevistados foi elaborado na pesquisa 13 questões, conforme Tabela 3 que retrata dados dos Coordenadores das IES pesquisadas.

**TABELA 3 Perfil dos Coordenadores**

<b>PERFIL DO COORDENADOR</b>		
<b>DADOS SOCIOECONÔMICOS</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>%</b>
Faixa etária	36 45 anos	47%
Estado Civil	Casado	73%
Sexo	Feminino	53%
Nível de escolaridade	Mestre	53%
Instituição que concluiu a última formação	UFRN	33%
Renda familiar	R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00	53%
Meio que mais utiliza para se manter atualizado acerca dos acontecimentos do mundo contemporâneo	Internet	39%
Carga Horária semanal dedicada a gestão do curso.	20h/a	33%
Carga Horária semanal dedicada docência	6h/a a 10h/a	20%
Trabalha em outra empresa	SIM	53%
Teve experiência como Coordenador de curso em outras IES	NÃO	67%
Tempo está na função de Coordenador de curso	3 a 4 anos	13%
Tempo que está na função de Docência no Ensino Superior	6 anos	21%

Fonte: Dados Primários, 2013.

Foi elaborado o Gráfico 1, com objetivo de fazer um comparativo entre os índices das Características Empreendedoras x Características Empreendedoras dos Coordenadores de Curso. Para tanto, neste último foi considerado a somatória dos quesitos sempre e quase sempre para obtenção dos valores descritos no gráfico 1.

#### **GRÁFICO 1: Comparativo entre os índices das Características Empreendedoras x Características Empreendedoras dos Coordenadores de Curso.**

Fonte: Dados Primários, 2013.

Verifica-se que para índices acima de 70% tem-se os resultados representados pelas características: de ser pró-ativo e se antecipar ao futuro; desenvolver ou utilizar procedimentos e recursos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade; buscar o saber e aprender continuamente;; ter

atitude de dono na empresa; tomar decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade; estabelecer metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; assumir riscos calculados e gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucess; ser independente e autoconfiante mesmo em resultados desanimadores; cuidar bem da rede de contato.

Merece destaque os itens referentes à implementação de suas ações com total comprometimento, com vontade de “fazer acontecer” – 100%, pois mostra o compromisso dos coordenadores com as atividades propostas pela Instituição; Tem paixão pelo que faz, pelo seu trabalho – 100%, número importante, pois mostra que o exercício da função é, de fato, a escolha certa pelo profissional.

Entretanto, para os índices abaixo de 70%, foram verificados os seguintes resultados: seu comportamento se destaca como uma referência para a equipe – 67%; utiliza seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, sempre usando a criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas – 67%; constantemente revisa seus planos tendo em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais – 60%, é incansável e louco pelo trabalho – 60%; busca informação para transformá-las em oportunidades de novos negócios – 60%, afirmativa que merece um destaque na gestão da inovação dos cursos, já que a informação é essencial para a tomada de decisão e gestão da inovação. Como cita Hashimoto, “com o atual nível de competitividade, não basta mais às empresas poupar, cortar e apertar o cinto. Para crescer e se manter, as empresas precisam aumentar, combinar, multiplicar e gerar inovação a partir da identificação de oportunidades” (HASHIMOTO, 2013, p. 103); excede os limites e vai além do pré-estabelecido – 53% pode-se identificar que houve uma divisão no percentual positivo representado por 53% e negativo com 46%.

No que tange as funções dos coordenadores de curso, a metodologia de coleta de dados foi subdividida em atribuições. A seguir, os gráficos 2 e 3 compreendem as análises das funções e dimensões das atividades dos coordenadores.

O Gráfico 2, representa os índices com, no mínimo 80%, de favorabilidade.

## **GRÁFICO 2: Funções dos Coordenadores**

Fonte: Dados Primários, 2013.

Na função de gerenciar o corpo docente do curso obteve-se índice de 80%, resultado importante, pois se verifica que há acompanhamento do corpo docente e análise de desempenho em sala de aula.

No que tange ao atendimento aos alunos – com 83%, as Coordenações orientam no sentido da inclusão de disciplinas e possíveis alterações nos valores da mensalidade tendo em vista mudanças no sistema de inclusão e exclusão de disciplinas com status “cursando”. Bem como questões voltadas exclusivamente ao acadêmico do aluno.

Ao ser analisado a “execução do Projeto Pedagógico do Curso”, verifica-se que a soma dos índices sempre e quase sempre, em todos os quesitos, supera 80%.

Quanto ao acompanhamento dos processos de estágio, verifica-se índices positivos tanto em relação ao monitoramento da pontualidade quanto ao lançamento de notas e frequências dos professores. No primeiro item tem-se 93% a soma entre os quesitos sempre e quase sempre e o segundo item 93% sempre.

Na avaliação referente a “representação do curso para o público externo/interno”, obteve-se 80%, sendo bastante positivo no que tange a habilidade de articulação com os públicos externos. Importante para a aproximação com a comunidade na qual as IES estão inseridas.

No quesito, assegurar o atendimento a aspectos regulatórios do curso – obteve-se os seguintes resultados, quando somadas as respostas sempre e quase sempre: 80% afirmaram que recebem comissões de avaliação do MEC, estruturam e mantem o NDE do curso, coletam informações para produção de documentos e montagem do projeto pedagógico (evidências) e divulgam, prepararam e conscientizam alunos e professores sobre o Enade.

Observa-se que, a “contribuição para a manutenção da base de alunos”, é acompanhada fortemente tendo em vista o índice de 90% de favorabilidade. O que representa uma preocupação dos Coordenadores quanto ao controle da evasão e entrada de novos alunos.

O Gráfico 3, representa os índices com percentuais abaixo de 78% de favorabilidade. Sendo eles o de maior preocupação em termos de implantação de ações corretivas para a eficácia na gestão dos cursos.

### **GRÁFICO 3 Funções dos Coordenadores**

Fonte: Dados Primários, 2013.

Em se tratando da implantação e execução do Modelo de Ensino Estácio, percebe-se que é necessária uma apuração mais detalhada dos fatores que interferem nesta atividade, tendo em vista a relevância desta no desenvolvimento das ações de ensino postas pela Instituição.

Observa-se, quanto a representação da função “manter e atualizar Projetos Pedagógicos”, o índice aumenta pouco em relação ao anterior, porém é de se atentar para a melhoria neste quesito em virtude de estar diretamente ligado ao desenvolvimento acadêmico e a necessidade de estar em constante construção e atualização do Projeto Pedagógico do curso como fonte de planejamento e melhoria na oferta dos cursos.

Nas funções elaborar e gerir o orçamento do curso, os índices caíram em relação aos anteriores, representando respectivamente, 60% e 63%. A atividade se caracteriza mais por questões administrativas de gestão dos cursos do que habilidades acadêmicas, porém é essencial para contribuir na sustentabilidade financeira dos cursos.

Por fim, com o índice mais baixo, a função Garantir o cumprimento do Calendário Acadêmico, teve representação de 53%. Dessa forma, é necessário um olhar mais aprofundado necessitando de uma forte análise, sendo esta uma atividade essencial na gestão dos cursos.

Com relação a atribuição que reflete no cumprimento do calendário acadêmico, atividade essencial a gestão do curso,

Para finalizar o entendimento sobre as questões da pesquisa, segue resultados coletados através das questões abertas. O objetivo é entender, por meio das respostas dos Coordenadores de Curso, os fatores que impactam e as condições que

contribuem para as possibilidades de empreender na gestão dos cursos, através dos resultados disponíveis nas Tabelas 4 e 5.

**TABELA 4 Dificuldade(s) que impactam as possibilidades de empreender na gestão dos cursos no que tange as funções**

	RESPOSTAS POSSÍVEIS	QTDE.	%	TOTAL
Políticas	Limitação as políticas da Estácio no RIO. Sem considerar particularidades locais.	7	15%	19%
	Falta de políticas de elaboração de cursos essenciais a comunidade	1	2%	
	Garantir assiduidade docente	1	2%	
Gerenciais	Falta de conhecimento e treinamento em certos processos com urgência de entrega	9	19%	27%
	Gerenciamento de pessoal	1	2%	
	Muitas ações corporativas	1	2%	
	Marcar reunião de NDE e colegiado	1	2%	
	Muitas atribuições	1	2%	
Acadêmicas	Contratação de professores	4	8%	27%
	Excesso de rotina e reuniões	2	4%	
	Adaptação do Coordenador acadêmico com os coordenadores de curso	2	4%	
	Falta de acompanhamento didático-pedagógico	2	4%	
	Falta de laboratórios	1	2%	
	implantação do Plano de Aula pelos professores	1	2%	
	Instrumentos de avaliação	1	2%	
Institucionais	Excesso de foco nos processos e prazos muito fechados	4	8%	27%
	Limitação de recursos financeiros	3	6%	
	Valor da carga horária abaixo do mercado	3	6%	
	Dificuldades na comunicação	1	2%	
	Estrutura das salas de aulas (som, quadro, multimídia...)	1	2%	
	Lançamento de notas, frequências e conteúdos por parte dos docentes	1	2%	
<b>TOTAL</b>		<b>48</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários, 2013.

Observa-se que houveram 48 citações aleatórias, apresentadas na Tabela 4, de pontos que impactam as possibilidades de empreender na gestão dos cursos apresentados nas respostas dos Coordenadores. Neste caso, verifica-se que as habilidades com mais citações – 27% - foram as Gerenciais, as Acadêmicas e as Institucionais.

No que se refere aos itens citados em cada função, obteve-se as seguintes respostas: com 19% o fator que impacta mais é a “falta de conhecimento e treinamento em certos processos com urgência de entrega”, seguido de 15% das “limitações às políticas da Estácio no RIO. Sem considerar particularidades locais”, 8% contratação de professores, 8% Excesso de foco nos processos e prazos muito fechados, 6% Limitação de recursos financeiros, 6% Valor da carga horária abaixo do mercado. Os demais quesitos obtiveram índices abaixo de 5%.

**TABELA 5 Benefício(s) e/ou condições que contribuem com as possibilidades de empreender na gestão dos cursos no que tange as funções**

	<b>RESPOSTAS POSSÍVEIS</b>	<b>QTDE.</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
Políticas	Políticas de incentivo ao estudante	1	3%	16%
	Fórum SGC, permite discursão de políticas nacionais.	1	3%	
	Coordenação Acadêmica e Coordenação Nacional	1	3%	
	Nova gestão do núcleo	1	3%	
	Trabalho em equipe	1	3%	
Gerenciais	Domínio do negócio e acesso a informação, como relatórios...	3	10%	23%
	Gerenciamento de setores essenciais	1	3%	
	Contribuição da Coordenação Acadêmica na resolução de problemas e planejamento do curso	1	3%	
	Visão ampla	1	3%	
	Flexibilidade nas reuniões e eventos do curso	1	3%	
Acadêmicas	Formação continuada ofertada aos docentes e coordenadores	3	10%	35%
	Abertura para o gerenciamento de atividades acadêmicas	2	6%	
	Docentes com qualificação excelente	1	3%	
	Contribuição dos Docentes na formação do curso	1	3%	
	Acesso a Secretaria	1	3%	
	Captação constante e sistemática de acompanhamento	1	3%	
	Modelo de Ensino Estácio	1	3%	
	Presença de pedagogos, além de coordenadores disponíveis para pensar nas questões de ensino-aprendizagem.	1	3%	
Institucionais	Políticas de incentivo a meritocracia	2	6%	26%
	Ferramentas Institucionais (relatórios)	2	6%	
	Estrutura física da IES	1	3%	
	Interesse e disponibilidade em entender as	1	3%	

	demandas do curso			
	Flexibilidade no horário	1	3%	
	Desenvolvimento de cultura empreendedora	1	3%	
	<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários, 2013.

Em referências ao(s) Benefício(s) e/ou condições que contribuem com as possibilidades de empreender na gestão dos cursos, verifica-se na Tabela 26, as seguintes citações dos Coordenadores quanto às questões abertas. As habilidades com maior margem de citações foram as: Acadêmicas com 35%, Institucionais com 26% e Gerenciais com 23%. Quanto aos subitens de cada função foram citados: com 10%, “Domínio do negócio e acesso a informação, como relatórios...”; com 10% “formação continuada ofertada aos docentes e coordenadores”; 6% “abertura para o gerenciamento de atividades acadêmicas” e com 6% “políticas de incentivo a meritocracia”. Os demais itens, em sua maioria de citações com 3%, apresentação bastante diversidade de conteúdo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Os resultados apresentados no estudo permitiram compreender, através da visão dos coordenadores, as dimensões da atividade, as dificuldades e condições que impactam as possibilidades de empreender na gestão dos cursos e, ainda, a realização de uma avaliação da relação entre o perfil dos coordenadores e o perfil dos empreendedores..

Nesse contexto, as IES pesquisadas devem adotar práticas de disseminação da cultura empreendedora no entorno das atividades desenvolvidas pelos Coordenadores de Curso, levando a discussões sobre a temática para os níveis estratégicos visando a complementação das ações de gestão que desenvolve em sua política institucional. Dessa forma, ganha-se com qualidade, inovação e competitividade.

Com o estudo, viu-se a importância de se compreender o perfil dos coordenadores, para assim, serem propostas novas formas de gestão adequadas ao comportamento individual e coletivo.

Por fim, crê-se que os resultados almejados com a pesquisa foram alcançados a princípio, porém pretende-se ainda que haja continuidade de discursões, por meio de novos trabalhos adotados no sentido de fazer com que haja mais discursões sobre a cultura empreendedora dentro das IES e que certamente o tema não deve ser negligenciado, tendo em vista a sustentabilidade do negócio por meio da inovação e desenvolvimento de práticas empreendedoras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BESSANT, John & TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Tradução Elizamari Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo, Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BRASIL. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Educação Superior Brasileira: 1991-2004.** – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006. 28v.

BRASIL. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Pesquisa Nacional - Situação educacional. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/mtexto/pnadcoment2.htm>>. Acesso em: 11 de fevereiro de 2013

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Censo da Educação Superior 2011-2012.** INEP. II Encontro Nacional do Censo da Educação Superior. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>. Acesso em: 7 Mai. 13.

COLOMBO, Sonia Simões; CARDIM, Paulo A. Gomes & Colaboradores. **Nos bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

COLOMBO, S. S., Org; **Gestão Educacional: uma nova visão.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

.DOLABELA, Fernando Celso Chagas. **O Segredo de Luísa.** Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 11.ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FILION, L. J. (1999). **Empreendedorismo:** empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 34(2), 5-28.

MALHEIROS, M.G; MOURIAC, H. D; FRANZEN, E. *Et ali* (2013). **Sistemática de Indicadores para Coordenadores de Curso de Ensino Superior.** Anais: XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. Buenos Aires, Argentina. 2013

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças. **Gestão para resultados:** atuação, conhecimentos, habilidades. São Paulo: Atlas, 2010.

PEIRIS, Indujeeva K.; AKOORIE, Michèle M.; SINHA, Paresha. **International entrepreneurship:** A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. *Journal of International Entrepreneurship*. New York. v. 10, n.4 279-324, 2012. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007/s10843-012-0096-3#>>. Acesso em: 05 Mai. 13.

PENÃ, Veena. **Investigating the increasing role of public social networks within the innovation process of large, multi-national corporations.** In: FOURTH ANNUAL GENERAL BUSINESS CONFERENCE PROCEEDINGS, 2012, Sam Houston State University. College of Business Administration Smith-Hutson Business Building. Huntsville, Texas, USA. April 13-14, 2012. Proceedings Editor: Steve Nenninger, Ph.D. Volume III. ISSN 2153-9367.

PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, K. L. Survey Research in Management Information Systems: An Assesment. *Journal of MIS*, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

PORTO, Claudio; RÉGNIER, Karla. **O Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025.** Uma Abordagem Exploratória. 2003. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendenciascenarios2003-2025.pdf>>. Acesso: 25 de julho de 2012.

ROBINSON, Ken. **Destruímos talentos**. HSMManagement, São Paulo, v. 94,p.22-26,set./out.2012.

RONIT, Yitshaki. **How do entrepreneurs emotional intelligence and transformational leadership orientation impact new ventures' growth?** Journal of Small Business and Entrepreneurship 25.3 (2012): 357. Business Insights: Essentials. Disponível em: <  
[http://bi.galegroup.com/essentials/article/GALE|A308883760/aa37db4b33e13747809a39ee9666ea8d?u=mtlib\\_1\\_1092](http://bi.galegroup.com/essentials/article/GALE|A308883760/aa37db4b33e13747809a39ee9666ea8d?u=mtlib_1_1092)>. Acesso em: 5 Mai. 2013.

TACHIZAWA, Takeshy, ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

UNESCO. **Conferência Mundial sobre Ensino Superior 2009: As Novas Dinâmicas do Ensino Superior e Pesquisas para a Mudança e o Desenvolvimento Social**. Paris: Jul. de 2009.